

## **Una elite empresaria en la Argentina: la Unión Industrial Argentina**

---

*Jorge Schvarzer\**

**L**a Unión Industrial Argentina (UIA) es la mayor y más antigua entidad de los empresarios fabriles del país. Fundada en 1887, como fusión de otras dos organizaciones previas, lleva más de un siglo de presencia durante el cual, curiosamente, sus posiciones no fueron las esperables en una entidad de ese carácter. El análisis de sus actitudes ha llevado a conclusiones que van de la defensa a ultranza de la UIA hasta la crítica abierta a sus "traiciones" a las demandas del desarrollo industrial.<sup>1</sup> Una observación detallada de la organización interna de la entidad, y de su modo de conducción, permite señalar que ella fue (y es) la expresión de un reducido grupo de grandes empresarios, normalmente con intereses diversificados, ligados a los sectores tradicionales de la clase dominante local, que han logrado ocupar el espacio de representación de la industria para defender sus propias posiciones. Ese dominio no es siempre absoluto dado que la misma posición de la UIA en el imaginario social exige ciertas declaraciones de compromiso con la industria, pero se enmarca en una situación de la entidad que la hace muy diferente de la idea de una organización corporativa de los industriales argentinos<sup>2</sup>.

---

\* Pesquisador do Centro de Investigações Sociais sobre o Estado e a Administração - (CISEA) e professor da Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade de Buenos Aires - Argentina.

<sup>1</sup> Ejemplos de esas posiciones extremas son las obras de Guerrero (1944) para el primer caso y las de Cúneo (1967) para el segundo que se mencionan sólo como referencia.

<sup>2</sup> Este diagnóstico, así como la mayor parte del texto que se presenta, están basados en el estudio de esa organización que realizamos en Schvarzer (1991) y en las conclusiones sobre las grandes entidades corporativas del empresariado argentino resumidas en Schvarzer (1990). Para evitar la constante referencia a esos textos se aclara que todas las afirmaciones de esta nota están basadas en ellos cuando no se menciona lo contrario.

A lo largo de casi un siglo de existencia la vida de la UIA no estuvo exenta de avatares. Ella atravesó distintas etapas en la vida nacional, afrontó diversos cambios en su estructura interna y estuvo sometida por momentos a ciertas pujas encontradas. Más aún, no tuvo presencia institucional directa durante dos intervenciones oficiales; la primera entre 1946 y 1955 y la segunda entre 1976 y 1981, aparte de algunos años de transición que suman un período de eclipse relativo que cubrieron 18 años de su historia.

La vida de la UIA no puede separarse de los cambios en el contexto nacional a medida que el país seguía evoluciones distintas en diferentes períodos. Ella fué actor y sujeto de una historia con la cual quedó estrechamente entrelazada. Si bien no es posible resumir todos esos cambios, conviene insistir en que las diferentes etapas atravesadas por la economía argentina (desde el modelo agro exportador de comienzos de siglo, y la economía "cerrada" obligatoriamente por la crisis del '30 y la Segunda Guerra Mundial, hasta el renovado esfuerzo aperturista de las últimas dos décadas) estuvo signada por un sistema productivo con fuerte presencia de intereses diversificados y complejos dominado por la presencia, y la lógica, de capitales líquidos capaces de movilizarse en distintas direcciones hacia las actividades más rentables (SÁBATO, 1988).

Los cambios en el ámbito nacional no impidieron que la UIA exhibiera ciertos trazos de continuidad que resultan sorprendentes, a primera vista, por su permanencia; se destacan entre ellos la inercia de sus formas organizativas así como la similitud de origen y características de sus dirigentes a lo largo del tiempo. Parece claro que esa continuidad social explica, en buena medida, la presencia de otros rasgos no menos sorprendentes respecto a las esperadas de una entidad industrial; en particular, su aprobación de ciertas estrategias que difícilmente pueden considerarse "industrialistas", sus silencios en torno de temas claves para el desarrollo y la consolidación del sector fabril y sus alianzas gremiales y políticas. En este sentido, resulta notable su manifiesta preferencia por asociarse con otras instituciones representativas de la clase dominante, caracterizadas por su eminente espíritu conservador (en el sentido de conservar la estructura existente tal cual es), en lugar de una hipotética vocación por ubicarse a la vanguardia de los cambios posibles.

## **Carácter de la entidad**

La UIA fue una creación prematura en la vida social argentina. Nació en 1887, antes de que existiera una industria digna de ese nombre, y se constituyó cuando comenzaban a surgir las primeras instalaciones fabriles en el país agrario. La UIA surgió cuando ese modelo agroexportador tenía un éxito indiscutible y estuvo controlada desde su inicio por miembros de la clase dominante local. Su actividad revela que no se formó para oponerse a la política económica en vigor sino para acompañarla con ligeras disidencias de tono.

Ese origen marcó con un trazo profundo y duradero su actividad institucional frente a las tendencias que podían haberla orientado en otras direcciones. En algunas ocasiones se observaron planteos en su interior, diferentes a las orientaciones propuestas, pero en ningún caso ellos tuvieron la fuerza, o la convicción suficiente, para modificar el rumbo decidido. Los grandes intereses que la piloteaban se mantuvieron continuamente en el timón.

El carácter prematuro de la UIA no se refiere sólo a su relación con la estructura productiva local. Es bueno destacar que también se adelantó en varios lustros a otras organizaciones de ese tipo en diversos países europeos que contaban, sin embargo, con instalaciones fabriles muy superiores a las de la Argentina. La UIA ya había cumplido 30 años, por ejemplo, cuando se organizó en Italia la Cofindustria. Esa comparación, cuyo valor sólo puede tomarse a título ilustrativo, ofrece una perspectiva histórica que resalta el carácter precoz de la fundación de la UIA en la Argentina del siglo XIX.

Esa curiosa precocidad político-social coadyuvó a forjar un criterio organizativo y de dirección más propio de un club que de una cámara gremial, que se verifica en los criterios de aceptación de socios (no exclusivamente industriales) y las formas adoptadas para la selección de dirigentes (no basadas en la representatividad de sus empresas). No se trata de un caso único. La UIA repite una experiencia similar a la atravesada por otras instituciones locales en esa misma época que conformaron el panorama corporativo nacional a comienzos del siglo (que se analiza en SCHVARZER, 1990). Estas condiciones favorecieron, probablemente, el auge y la consolidación de una dirigencia de carácter elitista, basada más en el poder económico y las relaciones político-sociales de sus conductores que en el objetivo de representar al sector, de ese modo, quedaron sin voz los empresarios más pequeños y heterogéneos

que conformaban sus bases en el momento de su formación. Esos dirigentes combinaron la autorepresentación de intereses sectoriales con su pertenencia a la clase dominante local; de ese modo, contribuyeron a definir el carácter de la entidad y los límites de sus demandas.

Más tarde, a medida que la presencia económica y social de la industria crecía paulatinamente, le tocó el turno de expresar más abiertamente su rol de defensora del sector; entonces, los grandes intereses que hegemonizaban su funcionamiento lograron que la UIA se limitara a presentar pedidos puntuales y específicos, recortados en su alcance y significación, antes que demandas de política global. Esa lógica, observada en múltiples casos, no podía tener otro resultado que mantener el sistema existente. Esas limitaciones se registraron ya a comienzos de siglo, en las tratativas en torno a la política arancelaria, y se continuaron hasta el presente. En la década del sesenta; Imaz (1964, p.170) sostuvo en su investigación que los empresarios industriales buscaban, y obtenían, "beneficios para su empresa" que contrastaban con su indiferencia relativa a la industria como una totalidad.

Un par de temas claves para el desarrollo fabril corporizan esa actitud. Las demandas arancelarias, por ejemplo, no siempre buscaron obtener mayor protección. Más aún, contra lo esperable *a priori*, la UIA presionó en diversas ocasiones para que se rebajase la protección a numerosos bienes fabriles que sus asociados utilizaban como insumos; es decir que su propia lógica tendía a abrir la economía en ciertos casos tanto como lo pedían los sectores agroexportadores. La entidad no trepidó en solicitar rebajas arancelarias para insumos industriales, o bienes de capital, utilizados por sus miembros; si esas medidas afectaron en forma real o potencial a otros sectores de la industria, lo cierto es que no se registran reclamos apreciables ni adentro ni afuera de la entidad en sus primeras décadas de vida. Probablemente, dada las condiciones en que se desenvolvía la industria local, no habría intereses que defendieran la posición contraria en ese período. contribuyendo a explicar las actitudes de la UIA (SCHVARZER, 1996).

El tema del financiamiento a la industria constituye otro aspecto estratégico de la evolución sectorial que arroja luz sobre los criterios de la UIA. La entidad percibió muy temprano la necesidad de un organismo capaz de satisfacer la demanda de crédito de los industriales medianos y pequeños; sin embargo, desistió de esos proyectos (incluyendo un banco especializado que ella misma contribuyó a crear a fines del siglo pasado pero que nunca llegó a operar). En los hechos, optó por relegar a un discreto segundo plano la discusión sobre un tema que recién comenzó a resolverse, por otra razones y con otros actores, a mediados del siglo XX.

En el único frente en el cual la actitud de la UIA se parece a otras organizaciones tradicionales de ese tipo es en la relación con los trabajadores y sus organizaciones, tema en el que adopta distintas actitudes a lo largo del tiempo. En determinados momentos, expresa una actitud paternalista y de control que se desplaza a posiciones más militantes de enfrentamiento cuando la situación social tiende a ponerse tensa. La UIA se volcó a una posición de abierto enfrentamiento con los sindicatos a partir de la Segunda Guerra Mundial, actitud que mantuvo, con ligeros matices, hasta el presente, y fue la razón de diversos conflictos que llegaron al plano político nacional.

La conclusión que surge del análisis de sus posiciones es que la UIA no llegó nunca a diferenciarse estratégicamente de las perspectivas sostenidas por la clase dominante local, de la cuál formaba parte. Es claro que unidad no puede ser tomado como sinónimo de identidad; hubo diferencias que no pueden ignorarse pero que se referían más a aspectos circunstanciales y de coyuntura que a temas de fondo. La observación de largo plazo permite decir que la entidad planteó una y otra vez la posibilidad de aplicar ciertas medidas diferentes pero nunca demandó cambiar la estrategia económica argentina.

La estructura fundamental de la economía argentina constituyó un dato aceptado y reconocido implícitamente e incorporado de esa manera al diagnóstico previo a cualquier discusión. Ni en las polémicas arancelarias que marcaron los años del cambio de siglo, ni en los reclamos contra algunas concesiones hechas a Gran Bretaña como parte del pacto Roca-Runciman (1933), y ni siquiera en el apoyo al modesto programa industrialista de comienzos de la década del cuarenta, la UIA atravesó los límites aceptados por la clase dominante local. Conducida por miembros de la elite tradicional (desde F. Uriburu, en el siglo pasado, a L.Colombo, que la dirigió desde 1924 a 1945), ella apoyó sin reservas a presidentes como el general J.A.Roca y el general A.P.Justo en sus intentos de organizar a la Argentina tal cual la imaginaban sus grupos dirigentes. En la actualidad, asociada a las otras grandes organizaciones patronales en el denominado Grupo de los Ocho, ella plantea en general las mismas posiciones que ese poderoso conjunto económico<sup>3</sup>.

---

<sup>3</sup> El Grupo de los Ocho está formado por otras tantas entidades empresarias de los sectores agrarios, bancarios, financieros y de la construcción, que se constituyó en 1989 y logró una notable presencia frente al poder político en diversas ocasiones de crisis.

Su único enfrentamiento político intenso y abierto fué con el peronismo a partir de 1944. Este movimiento no estaba dirigido por la clase dominante tradicional y tuvo roces con ella que exceden el caso de la UIA. Precisamente por eso, el conflicto merece una mención particular puesto que no nace por diferencias en cuanto a la política fabril. En sus primeros ensayos, el peronismo tendió a aplicar un proyecto industrial similar al planteado previamente por una fracción de la clase dominante local (expresado por F. Pinedo, como ministro de Economía, en 1940); ese programa se hizo más consistente a medida que el auge industrial nacido de las circunstancias de la Guerra Mundial cambiaba a la sociedad argentina. Pero el enfrentamiento entre el peronismo y la UIA no tocó, prácticamente, esos aspectos decisivos desde el punto de vista estructural; los criterios políticos planteados por la entidad, sumados a su defensa a ultranza de una cierta lógica institucional (que, en definitiva, eran expresiones de un grupo de poder) fueron la causa de la ruptura con el gobierno. En 1946, éste decidió intervenir la entidad.

La inercia institucional de la UIA se reveló una década más tarde cuando, tras su reestructuración, pareció no haber asimilado los profundos cambios ocurridos en la estructura industrial desde mediados del treinta. El gobierno que derrocó al peronismo restituyó la personería de la UIA y puso en su dirección a las mismas personas y grupos que la habían controlado hasta 1946; una consecuencia fué que sus posiciones quedaron más orientadas hacia el pasado que a la definición de estrategias acordes con un proyecto de industrialización que continuara y afianzara los avances ya efectuados. Tuvieron que pasar años, todavía, de cambios estructurales en la industria y en la sociedad argentina para que la UIA absorbiera la nueva situación. El reacomodo de la década del setenta, sin embargo, volvió a resultar tardío y planteó una nueva crisis que postergaría el necesario "aggiornamento" hasta nuestros días.

Ese carácter de club de élite que marcó su origen parece haberse mantenido a lo largo de décadas apoyado por un sistema que garantizó el control de una oligarquía interna. Y fueron esos elementos los que ayudaron a hacerla relativamente impermeable a los cambios ocurridos en el sector que representaba. La UIA tardó en responder a la evolución acelerada del sector fabril entre 1935 y 1945; sus nuevos socios encontraban escaso espacio de participación y mínimo interés de su conducción; no hay duda que ese retardo ayudó a hacer más conflictivo su enfrentamiento con el peronismo en la etapa siguiente. La entidad volvió a mostrar sus dificultades para absorber los

fenómenos del crecimiento fabril a partir de 1955, cuando se reorganizó en base a los mismos dirigentes y los mismos criterios que en 1946, alentada por un gobierno que veía con buenos ojos ese retorno al pasado; ese retardo representativo persistió durante los tres lustros siguientes pese a que su misma trayectoria colocaba a la UIA en el lugar de una fuerza gravitatoria que atraía a los nuevos sectores industriales hasta que estos descubrían la poca utilidad de su ingreso. Tuvo que pasar otra intervención oficial (desde 1976 hasta 1981) y numerosas conmociones para que la entidad modificara su estructura en busca de mayor flexibilidad para incorporar efectivamente, y reflejar mejor en sus actos, a los empresarios que dice representar. Aún así, los resultados fueron decepcionantes dado que ella sigue representando, en esencia, a los mismos intereses y se nota la presencia en su dirección de una mayoría de sus viejos dirigentes.

La actitud de la dirigencia de la UIA se comprende mejor cuando se observa su reacción frente a sectores que tradicionalmente forman parte de una organización fabril; en particular, frente a la división natural entre los representantes de la pequeña empresa y, de la grande así como de las distintas regiones geográficas del país.

## **Actitud hacia la pequeña empresa**

En toda organización de representación industrial surge el tema de la relación entre la pequeña y la gran empresa a partir del reconocimiento de que existen diferencias de posiciones e intereses al interior de la estructura productiva en que están inmersas. En diversos casos nacionales, ese problema se resuelve mediante la creación de entidades diferentes, competitivas aunque no necesariamente opuestas; en otros, el conflicto latente se institucionaliza mediante complejos sistemas de representación que tienen en cuenta las expectativas de ambos grupos en el momento de decisión. Frente a esas experiencias múltiples, un elemento característico de la UIA fué su tendencia a ignorar el tema, norma que, como se sabe, es el medio más directo para impedir su resolución.

La actitud formal de la UIA hacia la pequeña empresa tuvo un carácter contradictorio; se mostró siempre dispuesta a incluirla entre sus miembros en la medida en que ésta última fuera fácilmente controlable y aceptara la

dirección de los grandes. Este tipo de conflicto surgió muy temprano, aún antes de la formación definitiva de la entidad, y se reflejó en la existencia de organizaciones previas diferentes entre sí. Luego, los cambios en la evolución económica del país permitieron la fusión de los industriales -y no sólo de ellos- en la UIA como producto de un acuerdo implícito según el cual los chicos aceptaron el liderazgo de los grandes. Una consecuencia de esa lógica fué la apatía de los pequeños empresarios que ya durante la última década del siglo pasado se fueron retirando de la entidad.

El conflicto volvió a surgir, casi espontáneamente, en 1904, con la reforma de los estatutos y el ingreso de cámaras que representaban a sectores de pequeña empresa con numerosos asociados; la presencia de esos grupos planteó una contradicción entre la mayoría de los pequeños y la minoría de los grandes, entre el número y la dimensión económica. Los pequeños no llegaron a la conducción de la entidad que disponía de los mecanismos de salvaguardia para impedirlo, pero lograron generar tensiones internas que se resolvieron, nuevamente, a favor de los grandes con la reforma de estatutos de 1920.

Durante las décadas siguientes, la larga presidencia de Colombo dejó pocas dudas sobre la continuidad de una conducción personal y concentrada de la cual dicho dirigente era la mejor representación aunque de ninguna manera la única. La dirigencia no excluía totalmente a las pequeñas; diversos indicadores sugieren que algunas de estas últimas formaban parte de un sistema de apoyo y control interno cuyas características permiten denominarlo como "clientelístico". La política de incorporación subordinada de los pequeños se aplicó sin mayores resistencias visibles durante la década del '40 y volvió a ser utilizada en los '60 pese a los cambios ocurridos en el panorama nacional. Todo indica que durante esa última etapa, la presión de la pequeña y mediana empresa en el ámbito fabril ya no permitiera la aplicación impune de tales prácticas. El sistema fué desapareciendo, junto con varios dirigentes que parecían ser sus principales beneficiarios, durante la década del '70; finalmente, la supresión de los socios directos en el estatuto de 1981 eliminó implícitamente esa forma de manejo inmediato de la entidad.

La presencia de los pequeños empresarios en la estructura industrial es un hecho que se transforma en alguna demanda de representación -latente o manifiesta- sobre una organización del tipo de la UIA; su principal forma de presión durante las décadas del '60 y del '70 se produjo desde afuera de la UIA en la medida en que aquellos se volcaban hacia las entidades confederadas



en la Confederación General Económica (CGE)<sup>4</sup>. La competencia de esta entidad planteaba a la UIA un desafío en cuanto a representatividad que podía ser enfrentado con referencias a la dimensión económico-productiva de sus socios pero que no resolvía la cuestión. En la medida en que deseaba representar al empresariado industrial, la UIA tenía que encontrar un medio para canalizar la integración de los medianos y pequeños en sus filas. Su respuesta fué pasando del clientelismo y la exclusión al ensayo de diversas formas de acercamiento y seducción que tuvieron poco efecto. Parece evidente que en 1973-74 su dirigencia aceptó compartir la representación de grandes y pequeños empresarios fabriles con la CGE sólo porque ésta última había logrado una presencia sustancial en el poder político. El acuerdo duró poco; en 1975-76 los dirigentes tradicionales de la UIA retomaron el combate, pese a que no contaban con el control formal de la organización, tratando de no romper con las “bases fabriles” que intentaba canalizar en favor del cambio de régimen que se definió con el golpe de estado de marzo de 1976.

A partir de entonces, el gobierno militar disolvió a la CGE y reconstituyó a la UIA bajo una intervención encargada de “reorganizarla”. Sus antiguos dirigentes buscaron la forma de controlar las entidades sectoriales y regionales que garantizarían su presencia en la entidad que volvió a operar de modo independiente en 1981, “legitimada” por la presencia de los pequeños y medianos, cuya participación ya no podía negarse so pena de una nueva ruptura interna. Aún así, el control siguió en manos de los grandes aunque con mayores dificultades para sostenerlo.

## **Participación de la gran empresa**

Las grandes empresas controlaron la dirección de la UIA desde su fundación. Los mecanismos de control fueron diversos y podrían clasificarse en dos grandes grupos: los que se derivan del poder mismo de las empresas

---

<sup>4</sup> La Confederación General Económica (CGE) fue creada durante el gobierno peronista con apoyo oficial y clausurada en 1955. Fue reconstituida en 1958 (al parecer como parte de los acuerdos políticos entre el gobierno del presidente A. Frondizi y el peronismo) y actuó desde entonces como expresión de los pequeños y medianos empresarios y de la ideología desarrollista del peronismo en abierto enfrentamiento con entidades tradicionales como la UIA.

mayores y los correspondientes a regulaciones institucionales que frenan o condicionan el acceso de candidatos no deseados a la dirección de la entidad.

Las mayores impusieron su control puesto que sus propietarios poseían los contactos sociales y políticos necesarios para impulsar la presencia de la UIA; ellos podían contar, asimismo, con funcionarios y asesores rentados por sus propias compañías cuando necesitaban dotarla de instrumentos de análisis o documentación. La estructura tecno-burocrática de la entidad nunca fué suficiente para esos fines aunque en los años '30 contaba, probablemente, con una administración mucho más nutrida que cualquier otra organización corporativa de la Argentina; aún así, fueron los grandes quienes tuvieron un rol decisivo en el financiamiento de la UIA y, por lo tanto, quienes podían utilizar la fuerza objetiva derivada de esa posición en la orientación de sus actividades.

Los mecanismos institucionales de control fueron diferentes según las distintas etapas transitadas por la entidad. Un conjunto de criterios disimulados en los estatutos así como en las prácticas tradicionales de la entidad permitió no sólo la presencia decisiva de los grandes sino también la continuidad de ciertos individuos en las posiciones de control durante períodos notablemente extensos.

No parece poco significativo el hecho que, como consecuencia de las mediaciones comentadas, fueran normalmente los grandes empresarios los encargados de asumir personalmente la dirección de la UIA. Puede decirse que casi no se notan excepciones; entre sus dirigentes no se registran tecnócratas rentados, ni gerentes medios o altos de las grandes empresas. Siempre los grandes empresarios aseguraron su control de manera directa.

Esta característica de conducción sugiere que la importancia política asignada a la UIA superó la valoración de su presunta capacidad técnica u organizativa para encarar los problemas sectoriales. El mismo fenómeno se traslada a otras instancias del poder interno de la entidad. La estructura de sus comisiones, por ejemplo, registra especialistas en aquellos temas específicos, no siempre decisivos, que los requerían, como las relaciones laborales; en cambio, había pocos analizando problemas cruciales para la industria como la inversión y su financiamiento. La mayoría de los asesores de la entidad durante los años '60 estaban en esas funciones más como miembros de confianza de los grupos dominantes que en su carácter de técnicos; su presencia contribuía a homogeneizar los criterios de la dirección y a concentrar el poder de decisión. Por eso puede deducirse que en los temas cruciales fueron los grandes

empresarios quienes plantearon políticas cuando plantearon algunas. En el reparto interno de la capacidad de decidir quedaban sólo algunos “nichos” muy específicos para la intervención de los técnicos; los aspectos que hacían a la gran orientación de la política no se democratizaban sino que permanecían férreamente controlados por la conducción central.

Ese fué uno de los aspectos que sorprendió a un investigador proveniente de otras latitudes y otras experiencias. Alberti, Golbert, Acuña (1984) señalaron que la UIA no dispone de una estructura tecno-burocrática de análisis de los problemas y de negociación interna en busca del consenso. Ellos notaron que

“el escaso desarrollo organizativo de las entidades de cúpula se debe a que históricamente ciertos intereses han prevalecido sobre otros...” cuando las asociaciones tienden a representar en la práctica sólo ciertos intereses, ellos no necesitan de aparatos tecnico-burocráticos (es decir, organización) porque los intereses realmente representados y defendidos son relativamente homogéneos”.

Es decir que la UIA no dispone de un aparato técnico-burocrático porque no tiene como prioridad real el representar y defender a un sector fabril relativamente complejo sino a unos grupos más reducidos en número y más homogéneos en sus intereses y puntos de vista. Una forma organizativa no puede separarse de una lógica social. Lo más curioso del análisis mencionado consiste en que se realizó luego de 1981 cuando la entidad comenzó a operar reorganizada y se presumía representante más amplia del sector industrial; anteriormente, esa necesidad ni siquiera aparecía en estado latente en el seno de la UIA.

La concentración del poder de decisión en un grupo muy reducido, y sobre todo en el presidente de la entidad, genera un sistema muy personalista. El periodismo ha reconocido esa característica hablando de la “UIA de Oneto Gaona” o la “UIA de Coelho” y hasta confunde las declaraciones de su presidente con las ideas de la entidad como ocurre continuamente. El sistema personalista posibilita, a su vez, la defensa de las posiciones del grupo de control con prioridad respecto a las del sector en su conjunto.

Un indicador de estas orientaciones reside en el privilegio acordado por la dirigencia de la UIA a la relación con otras entidades empresarias que forman parte, como ella, de la clase dominante local. La UIA se unió a otras asociaciones empresarias tradicionales en el período entre las dos Guerras Mundiales;

luego apoyó la creación de ACIEL (un frente de grandes corporaciones con posiciones ortodoxas en economía) a fines de la década de los '50 y se mantuvo allí durante una década. Desde fines de la década del ochenta, como se ha dicho, participa en el llamado Grupo de los Ocho que nuclea a las cabezas de las ocho mayores organizaciones empresarias. De una u otra manera, la UIA estuvo permanentemente asociada con las entidades empresarias tradicionales del país con quienes compartió inquietudes políticas y posiciones de orden económico. Si bien mantuvo diferencias lógicas, en términos de diagnósticos y propuestas específicas, fué siempre dentro de un contexto de abierta amistad con ellas. El único período atípico en ese sentido estuvo constituido por los años posteriores a 1970 cuando la UIA ensayó reacomodarse frente al peronismo en una experiencia que duró muy pocos años y fue revertida rápidamente desde 1975.

Los grandes empresarios que controlan la UIA no participan exclusivamente en ella; sólo unos pocos concentraron allí su actividad gremial. Para la mayoría de los grandes, la UIA no es la única expresión de sus perspectivas e intereses. Puede señalarse, por eso, que las relaciones entre la entidad y ese conjunto no son simétricas. La UIA expresa preferentemente la opinión de los grandes empresarios pero sobre todos la de aquellos que la dirigen y sin ocupar una posición exclusiva de representación en ese frente. Otras entidades, en distintos momentos, reflejaron también las posiciones de los grandes empresarios ya sea porque estos últimos optaron por otros canales de expresión, porque se dividieron en corrientes distintas de pensamiento, o bien porque en la UIA necesitaban conciliar posiciones dentro de aquellas dispuestas por la propia lógica de la entidad que no siempre resulta acorde a sus requerimientos.

Hay empresarios grandes que no figuran en la dirección de la UIA ya sea porque no participan abiertamente en actividades gremiales o porque colaboran con otras corporaciones. Los primeros prefieren la acción directa para presentar sus posiciones mientras que los otros eligen distintos ámbitos de representación en función de sus ideas al respecto. Estas actitudes no son nuevas; se verifica que diversos socios de la UIA fueron también miembros de la Sociedad Rural Argentina (SRA) o socios y dirigentes de otras organizaciones patronales en distintos momentos de su historia. En la década del '30 ya se había estructurado una compleja red de relaciones personales e institucionales entre los grandes empresarios a través de las entidades corporativas cuya complejidad hace difícil ubicar el verdadero ámbito de acción de cada una

de ellas. En rigor, el conjunto de esos grupos, actuando coordinadamente, poseía un poder social no logrado por ninguna de ellas por separado, lo que contribuye a explicar sus intentos por coordinarse.

Luego de los conflictos de la mayoría de esas entidades con el peronismo (1946-55) el sistema se reconstituye con los mismos lineamientos previos. La diferencia reside en que poco después comienzan a surgir organizaciones específicas de los mayores dueños de empresas del país, independientemente de las corporaciones existentes y sin tener en cuenta la ubicación sectorial de cada uno de ellos individualmente en la economía argentina. El ejemplo más típico fue la creación del CEA (Consejo Empresario Argentino) que puede considerarse como la primera manifestación de los intereses articulados de los grandes en el país, preparando las condiciones que, a la larga, modificarían la orientación de la UIA al respecto<sup>5</sup>. Esa decisión de un grupo especial no puede separarse de la forma en que se resolvieron las exigencias sobre la UIA en cuanto a la representación de sus bases así como de la competencia creada por la CGE.

A partir del momento en que se creó una organización de los más grandes entre los grandes la UIA enfrentó la posibilidad de adquirir mayor grado de libertad en cuanto a su relación con estos. La entidad podía absorber ciertos requerimientos sectoriales objetivos, que le demandaban mayor representatividad, captando nuevos socios y aceptando una mayor diversidad de puntos de vista, porque los más grandes ya no la necesitaban directamente como expresión abierta o exclusiva de sus posiciones. En la medida en que la cúpula empresaria había logrado disponer de un sistema propio que la articulaba y le permitía regular sus relaciones con el poder político, la UIA podía ampliar sus márgenes de acción. Pero la independencia formal de los grandes no implicaba su retiro de la entidad ni dejaba lugar para un cambio drástico. Si los grandes pueden actuar de manera independiente, también es cierto que ellos necesitan, en determi-

---

<sup>5</sup> El CEA se constituyó en 1968 con 30 empresarios que decidieron mantener ese número como una forma de facilitar sus contactos internos y agillizar su relación con el poder político que es uno de sus objetivos. Uno de sus presidentes en la década del setenta fue J. A. Martínez de Hoz que pasó de ese cargo al de ministro de Economía a raíz del golpe de estado de 1976.

nados momentos, hablar en nombre del conjunto del empresariado y, por lo tanto, no pueden perder totalmente sus posiciones en la entidad fabril.

Esa nueva dialéctica de la relación entre los grandes y la UIA, que se inicia hacia fines de los sesenta, explica algunos de los acontecimientos posteriores. Los grandes empresarios no se retiran de la UIA ni de su dirección; más aún, podría decirse que ésta última tiende a reflejar también ciertas diferencias de puntos de vista entre ellos. Los grandes empresarios no pueden ser considerados como un grupo homogéneo por el solo hecho de su tamaño; ellos tienen diferencias en sus formas de actuar, en la manera en que combinan sus distintas actividades y en la visión interna de sus intereses. Por esas razones, pareciera que el paulatino retiro del grupo de control que orientó la UIA después de 1955 dió lugar a un conjunto más heterogéneo en cuyo interior se disputaban visiones diferentes; si el cambio no fué drástico no es menos cierto que las orientaciones adoptadas a comienzos de la década del setenta reflejaban no sólo un cambio de actitud sino también la sensación de que los directivos buscaban nuevos aliados tanto al interior como al exterior de la entidad. En cierta forma podría decirse que las discusiones internas de los grupos hegemónicos se trasladaron a la UIA, convertida, entre otras cosas, en un área de puja entre estos. Casi naturalmente, la victoria de cualquiera de esas posiciones requiere la búsqueda de aliados entre los otros socios de la entidad en un proceso que refuerza la tendencia a la democratización relativa de la UIA en la década del setenta y, tras el cambio estructural provocado por la intervención, en la actual.

La UIA fue siempre dirigida por los grandes pero estos dos sujetos sociales no son idénticos ni sinónimos. La UIA es diferente a los intereses específicos de los grandes porque debe representar en términos generales a la industria en su conjunto; esa sólo cuestión lógica, independientemente de como la lleve a cabo en los hechos, condiciona su comportamiento. Por su parte, los grandes no están sólo en la UIA y no siempre creen conveniente que ella aparezca representándolos. Los dos grupos tienen diferencias internas y criterios distintos en cuanto a sus alianzas en cada oportunidad; si bien nunca se apreció una ruptura abierta entre ellos, tampoco puede decirse que la alianza fuera un lazo indisoluble. El control de la UIA por los grandes depende de una serie de factores entre los que se destaca la falta de una oposición interna real hasta su reorganización institucional en 1981; no casualmente, el cambio de estatutos dió lugar a corrientes diferenciadas en un ámbito que había

logrado neutralizarlas durante años. Aún así, la gran cantidad de mecanismos de control disponibles por los grandes permitió que estos siguieran en el control de la entidad hasta el momento actual pese a las resistencias y reclamos de algunos grupos en su interior.

Uno de los aspectos centrales de la relación entre la entidad y las grandes empresas pasa por aspectos poco conocidos -y generalmente menospreciados- referidos a su organización interna. La experiencia de distintos países enseña que una central empresaria que cuente con el aporte compulsivo de los empresarios maneja una masa considerable de recursos; una de las ventajas derivadas consiste en que puede disponer de los funcionarios y técnicos necesarios para procesar, definir y conciliar los intereses internos. En esos casos, por ejemplo, se realizan esfuerzos técnico-burocráticos para conciliar las posiciones de los distintos sectores fabriles, o para neutralizar la puja entre grandes y pequeños en torno a la mejor manera de que cada uno se beneficie de esa estructura organizativa. En cambio, una central empresaria basada en socios individuales, dependiente del aporte de estos, sólo obtendrá recursos de los grandes empresarios que utilizarán esa situación para consolidar su influencia; es cierto que, en determinados casos, la conciencia y movilización de los pequeños empresarios puede tender a modificar ese estado de cosas pero la experiencia histórica sugiere que ese fenómeno se verifica sólo en escasas oportunidades.

En otras palabras, en el origen mismo de los hábitos organizativos, y sobre todo en los aspectos de financiación, se inicia la puja por el control de la entidad. Por eso puede explicarse que los grandes no hayan querido construir una UIA mayor a sus necesidades; una organización pequeña, basada en la presencia directa de los empresarios en las posiciones directivas y de control, les permite obtener el predominio con facilidad. En las oportunidades en que tuvieron que aceptar otros criterios organizativos, la presencia de los pequeños representó una traba para orientar a la entidad en el sentido deseado por quienes la controlaban.

Recién a partir de 1981, la consolidación de las organizaciones representativas de los más grandes, combinada con la creciente presencia gremial de los medianos y pequeños empresarios, dió lugar a una nueva UIA, estructurada sobre criterios distintos pero que no modificaron lo esencial. La escasez de recursos de la entidad la hace muy dependiente de los aportes de los grandes que controlan por esa vía las características

de la UIA y su misma lógica de acción que sigue basada en la acción de un gran empresario en su presidencia acompañado por un grupo semejante en el reducido comité ejecutivo que decide las principales medidas estratégicas a tomar.

## **Actitud hacia las cámaras regionales y sectoriales**

La UIA nació como una entidad única, antes de que existieran agrupaciones de representación de los sectores industriales o de las distintas regiones del país. En ambos casos, se trataba de una situación lógica. Los escasos establecimientos industriales de 1887 no ofrecían número suficiente como para que se establecieran cámaras específicas, ni había estímulos para estas provenientes de otras instancias sociales; recién a comienzos del siglo XX, la movilización obrera comenzó a plantear exigencias concretas para formar las organizaciones patronales correspondientes. La concentración geográfica era otro fenómeno que obstaculizaba la diferenciación interna del sector industrial; la casi totalidad de los establecimientos fabriles de la época se localizaba en la ciudad de Buenos Aires y sus alrededores. El resto del país no contaba con instalaciones que merecieran el nombre de industrias; el Interior estaba poco urbanizado y menos desarrollado en términos de tecnologías y capacidad de producción moderna. Los únicos dos focos de organización manufacturera de fines del siglo XIX fuera de Buenos Aires eran los ingenios azucareros de Tucumán y las bodegas de Mendoza; ambos tuvieron presencia en la UIA desde muy temprano porque los dos sectores estaban dirigidos por grandes empresarios, miembros de la élite nacional, como Francisco Uriburu y Tornquist por el azúcar y, posteriormente, Colombo por los bodegueros. El resto era tan artesanal -en el sentido de no manufacturero- y económicamente poco importante que no alcanzaba a generar preocupación alguna por parte de la UIA. No resulta extraño, por eso, que la entidad tendiera a desinteresarse de los problemas regionales por décadas.

Estas condiciones permitieron que la UIA se consolidara como una organización de carácter global localizada exclusivamente en la Capital Federal. Durante largos años, la inexistencia de cámaras (u otros organismos sectoriales de opinión en el mundo fabril) le permitió desestimar las diferencias internas al sector industrial, que sólo se expresaban de manera tangencial en



su interior; la dirigencia decidía por sí y para sí los criterios y políticas a sostener por la entidad. De análoga manera, su instalación en Buenos Aires, al mismo tiempo que reflejaba la concentración geográfica de la manufactura -y de sus propietarios-, le permitía tratar directamente con el poder político y social, desechando los intereses potenciales del resto del país. La UIA era tan urbana, concentrada y representante de los grandes en esa época, como lo era la SRA en su propia esfera de actuación.

A lo largo del tiempo, las condiciones que permitieron esa estructuración particular de la entidad fueron cambiando. Comenzaron a surgir cámaras sectoriales y ciertas regiones del país empezaron a alumbrar algunas instalaciones industriales; el crecimiento y la diversificación de la actividad fabril creaba las posibilidades latentes de un cambio organizativo. Pero todo indica que la UIA prefirió, en general, sostener los antiguos criterios de su formación antes que aceptar la integración de nuevos miembros independientes a su estructura. Fué así que algunos trazos originales de su conformación se mantuvieron mucho más tiempo del que podría imaginarse en otras condiciones.

El primer desafío a la forma institucional adoptada por la UIA se sintió a comienzos del siglo XX, con la formación de cámaras sectoriales. Frente a ellas, la UIA mantuvo cierta actitud paternalista, pues se presentaba como capaz de cobijarlos y defenderlos, pero aceptando cierto grado de apertura interna que planteó nuevos desafíos a su dirigencia. El ensayo duró tres lustros, durante los cuales varias cámaras que aglutinaban a pequeños empresarios fueron adquiriendo una presencia creciente; esa política fué modificada por una nueva revisión de estatutos, en 1920, que tendió a consolidar la presencia de los grandes empresarios tradicionales en la dirección. Esa experiencia abrió paso al sistema mixto, prevaleciente hasta la década del setenta, de socios individuales y sectoriales que se combinan independientemente de sus dimensiones e importancia económica relativa, cuyas formas complejas dieron lugar siempre a resultados concentradores y excluyentes. La reorganización de 1981 tendió a crear un sistema de representación de toda la industria, en función de su distribución geográfica y de su diversificación interna, pero esos mecanismos, presuntamente democráticos, no lograron impedir la subsistencia del antiguo sistema de control.

La experiencia histórica señala que recién hacia fines de la década del treinta, las condiciones del crecimiento industrial dieron lugar a un cambio apreciable, aunque gradual, en las formas de representación del sector. En esos años comenzó a multiplicarse el número de cámaras sectoriales, impul-

sadas una vez más por la militancia obrera y la necesidad de negociar con los nuevos sindicatos que surgían; por causas semejantes, se observa la aparición de las primeras organizaciones representativas de la industria en ciudades del interior del país. La UIA absorbió a muchas de esas cámaras en su estructura, pero manteniendo condiciones que les otorgaban escasa presencia real en los ámbitos de toma de decisiones. Se puede suponer que la continuación de ese fenómeno en el tiempo hubiera tendido a modificar la organización y características de la dirigencia de la UIA pero los sucesos de 1945-46 quebraron toda posibilidad de verificar esa hipótesis. También quebraron la propia lógica interna de la entidad.

En los años cruciales de 1945-46 hubo diferencias en el seno de la UIA sobre la actitud frente al peronismo; mientras que algunos se mantuvieron intransigentes, otros se volcaron a la colaboración con éste. El ejemplo de Miguel Miranda, que provenía de una cámara sectorial en una rama de rápido crecimiento, podría ser representativo de esa generación de empresarios que, dentro y fuera de la UIA, buscaba cauces distintos de expresión frente a los nuevos fenómenos políticos sociales. Pero la experiencia de esos grupos no se reflejó de igual manera en la dirección de la entidad. El enfrentamiento llevó a la intervención oficial y a largos años de existencia larvada; esa historia convenció a los antiguos dirigentes de la importancia de retornar a los criterios tradicionales a partir de 1955; en lugar de asumir la experiencia como una razón para renovarse, los líderes tradicionales de la entidad, que retornaron a su conducción gracias al golpe de estado de ese año, prefirieron reforzar los criterios organizativos y de puntos de vista sostenidos antes de los grandes cambios ocurridos en el país. Su visión tendía más a anclarse en el pasado que a proyectarse hacia el porvenir.

En la década del sesenta la UIA se presentó ante la opinión pública como una entidad nacional y sectorial que representaba a la totalidad de la industria argentina. Sus estatutos establecían un sistema complejo de representación que, una vez analizados, resultaron ser mucho menos abiertos de lo que parecía. Las cámaras sectoriales podían ingresar a la entidad pero no se las diferenciaba por importancia y representatividad; cada una de ellas disponía de iguales prerrogativas y de un voto en las decisiones. En consecuencia, un mismo sector podía dividirse en varias cámaras con el objeto de incrementar su presencia en la entidad puesto que la formación de estas no exigía ni un número mínimo de miembros ni una cierta dimensión productiva. Ante la falta de criterios explícitos en estos aspectos (omisión que no puede

ser considerada casual) el número y características de las cámaras asociadas a la UIA quedaba en manos de quienes aprobaban el ingreso de nuevos socios; estos últimos, a su vez, formaban parte del grupo de control. Esos mecanismo se combinaban con las normas que otorgaban prerrogativas especiales a algunos socios para acceder a la conducción de la entidad. Tampoco había normas explícitas para seleccionar a estos últimos y se reconocía formalmente igual poder de voto a un pequeño empresario que a los más grandes. Ese sistema se hacía más complejo para el observador (pero no para su manejo) en la medida en que ciertos socios tenían más poder que otros en una política clientelista cuya lógica otorgaba a la dirigencia de la UIA una capacidad de control que permitió mantener a un grupo estable en sus cargos con mínima oposición interna.

La problemática sectorial presenta pocas diferencias reales con las ya mencionadas para el caso regional. La presencia de los representantes del interior del país fué notablemente reducida en la década del treinta, al igual que en la del sesenta, pese a los grandes cambios ocurridos en el interín; un sistema poco transparente permitió el ingreso a la Junta Ejecutiva de miembros de los grandes grupos tradicionales del interior -el azúcar, el vino, el tanino- pero muy pocos que pudieran considerarse exponentes de las nuevas implantaciones fabriles. Por esa vía se reforzó el sistema interno de control pero no la representatividad geográfica en sentido amplio.

El desafío implícito planteado por el surgimiento de entidades locales en distintos puntos del territorio, sumado a la competencia explícita planteada por el renacimiento de la CGE, no alcanzó a modificar, durante toda la década del sesenta, el rumbo tradicional de la UIA como entidad capitalina y homogénea. Si bien se registran algunos ensayos tímidos que podrían considerarse como parte de un intento de abrir la entidad a los nuevos sectores del interior del país, estos fueron, por lo menos, contradictorios.

Hizo falta, todavía, otra intervención oficial para que las posiciones de los distintos sectores del ámbito fabril se hicieran escuchar y se llegara a una nueva organización, con una representación geográfica y sectorial más representativa de la realidad productiva y, por lo tanto, con mayor propensión al diálogo interno; esa es la UIA actual cuyas características, sin embargo, no se han modificado sustancialmente respecto al pasado.

Los cambios ocurridos sólo sirven para destacar la enorme resistencia al cambio de la entidad industrial. Tuvo que pasar casi un siglo para que la organización, fundada prematuramente por un puñado de miembros de la elite

de la capital del país, aceptara reconocer e incorporar a los representantes de sectores y zonas distintas. Esa inercia institucional no fué producto de falta de visión; la presencia y continuidad de un grupo dirigente a lo largo del tiempo sugiere que la UIA defendía una estructura institucional que consolidaba ese poder. Mientras se presentaba como representante de la industria, la entidad era, básicamente, la expresión de un grupo que se consolidó en su dirección.

Todo el sistema de organización interna estaba al servicio de esa estructura de poder. La dirigencia actuaba imaginándose a si misma como una vanguardia que informa a sus bases antes que un órgano de recepción de inquietudes y demandas de un mundo heterogéneo al que debería representar y satisfacer.

## **Poder político y presencia social**

La estructura organizativa y de dirección de la UIA favoreció, desde su origen, su presencia política y social. La entidad nació como parte de la clase dominante local, formada y dirigida por miembros de ésta, con un poder que resulta sorprendente sólo si se lo mira desde la curiosa negativa a aceptarlo por parte de estudiosos dogmáticos y observadores ingenuos. La UIA estuvo dirigida por empresarios fuertes, capaces de acceder a todos los niveles del poder y obtener satisfacciones a sus reclamos.

La UIA logró apoyos oficiales desde su nacimiento. Distintos gobiernos le otorgaron fondos, la apoyaron para organizar exposiciones, la invitaron a participar en comisiones de estudio y escucharon sus propuestas. Si bien éstas últimas no siempre fueron satisfechas, tampoco resulta claro que la entidad haya fracasado en demandas cruciales. La opinión de que no tuvo poder parte más de hipótesis apriorísticas sobre sus objetivos que del análisis de sus pedidos concretos; ella logró hacerse oír en numerosas ocasiones con demandas que no siempre se diferenciaban estratégicamente de las políticas que se estaban llevando a cabo.

El tema de los aranceles es un buen indicador de los límites que se fué fijando la entidad así como de su presencia frente al poder. A lo largo de la su historia, la UIA no profesaba una fé proteccionista muy diferente a la realmente aplicada en el país ni a comienzos del siglo, acompañando a la convicción librecambista, ni despues del '30, con el cierre obligado de la economía. Más aún, alguna vez ella demandó rebajas arancelarias -y no aumentos- para

obtener insumos baratos para sus asociados; en otras ocasiones, su propia dirigencia suprimió pedidos de reducciones arancelarias de sus miembros cuando, por alguna razón, los consideró inconvenientes. Aún hoy, frente a la apertura masiva a las importaciones lanzada desde 1990, la UIA ha protestado poco o no ha dicho nada desde el punto de vista institucional pese a los graves efectos de ese proceso sobre la mayor parte de la actividad fabril.

El escaso énfasis puesto en ese tema se repite en otros casos. Se ha dicho que las demandas de financiación para la industria no pasaron de declaraciones o de impulsos rápidamente frustrados. A fines del siglo XIX y comienzos del actual, la UIA expresaba las posiciones y puntos de vista de un grupo reducido de grandes empresarios cuyos intereses se diferenciaban en ciertos aspectos específicos de aquellos pregonados por los grupos tradicionales más ligados a la actividad agropecuaria. En cambio, no parecían diferenciarse sustancialmente de los sostenidos por la clase dominante tradicional cuyas perspectivas eran más heterogéneas que las supuestas (SÁBATO, 1988). La UIA era, más bien, un club político, formado por una fracción de la clase dominante, que expresaba una orientación particular, pero no opuesta, a la aplicada en la nación. Naturalmente, sus posiciones específicas fueron cambiantes con el paso del tiempo, y dependieron de las coyunturas concretas dentro de la cuales se inscribían; cada una de ellas puede ser analizada en particular pero el conjunto señala una voluntad de acomodarse al modelo económico vigente en la Argentina pastoril antes que a proponer un cambio de rumbo.

Su dirección no estaba compuesta por pequeños empresarios no escuchados ni, tampoco, por latifundistas disfrazados como pretenden algunos mitos tradicionales. Eran los grandes empresarios de la época, tal y como estaban conformados entonces, quienes imponían la orientación de la entidad como parte de un modelo de funcionamiento de la economía nacional que, en esencia, parecía resultarles satisfactorio.

A partir de la década del veinte se consolidó en la dirección de la UIA un grupo de control, con poder económico y fuerte presencia política, que se mantuvo en el timón durante dos décadas hasta la colisión con el peronismo. Ese grupo estaba presidido por Luis Colombo y expresa la élite más duradera -y probablemente la más poderosa- de la historia de la UIA. Luego del peronismo, a partir de 1955, se forja un nuevo grupo de control, continuador del anterior, aunque separado en cierta forma de éste por una brecha generacional, que persiste hasta mediados de los setenta. Es decir que en el medio siglo que transcurre entre mediados de los veinte y mediados de los sesenta,

la UIA estuvo básicamente controlada por dos grupos de élite que se sucedieron pese -o a través- del interregno definido por el gobierno peronista. Luego se produjo una renovación de esa élite, por un recambio generacional, que llevó a la transición de los setenta y cuya renovación paulatina ocurre a partir del envejecimiento (y/o del cambio de actividad) de los miembros más antiguos.

Esos grupos de control presentan ciertas características sociales que conviene reseñar para ubicar la acción de la entidad. En primer lugar, estaban formados por grandes empresarios pertenecientes a las élites tradicionales de la sociedad argentina y, como tales, miembros de la clase dominante local. Eran, por otra parte, dueños de empresas de antigua instalación en el país, muchas de las cuales remontan sus orígenes a fines del siglo pasado o comienzos del presente; no se trataba sólo de empresas alimenticias, como suponen algunos observadores, sino también de compañías textiles, metalúrgicas (Alpargatas y Tamet constituyen ejemplos) y otras que formaron parte del espectro fabril argentino desde su formación. Esas empresas no eran su única propiedad productiva; en la mayor parte de los casos se observa que esos dirigentes eran dueños, o socios, de compañías que actuaban en distintos ámbitos de actividad incluyendo, en buena medida, las finanzas y los seguros. Es un aspecto digno de atención que los cruces de intereses empresarios de los dirigentes de la UIA en 1940 y en 1960 -es decir, para fechas centrales de dos élites generacionales de control- señale fuertes articulaciones en compañías de seguros. Algunos dirigentes de la UIA formaban parte de grandes grupos conglomerados pero la mayoría tenía intereses en sectores extra-industriales y, sobre todo, financieros.

Empresarios grandes, diversificados, con capacidad de trasladar sus intereses a otros sectores de la economía gracias a sus articulaciones financieras, y con cierto grado de poder político, los dirigentes de la UIA formaban parte de una élite particular cuyas actitudes y formas de acción comenzaron a ser estudiadas desde un nuevo ángulo a partir de los trabajos de Jorge Sábato (1988) sobre la clase dominante local<sup>6</sup>.

---

<sup>6</sup> En ese libro citado hay incluido un trabajo conjunto (SÁBATO, SCHVARZER, 1983) que ensaya algunas ideas preliminares sobre el comportamiento de ese grupo en las últimas décadas y que forma parte de los paradigmas implícitos en éste estudio; al mismo tiempo, las conclusiones que aquí se presentan, surgidas del estudio de los empresarios que dirigieron a la UIA, refuerzan aquellas conclusiones.

Describir todas esas características, y sus consecuencias en lo que respecta al desarrollo nacional, exigiría un trabajo específico a éste que analiza a la UIA y no a la clase empresaria industrial como se señaló. Pero hay un aspecto específico que debe ser interpretado para comprender la esencia de las acciones de esa entidad en las últimas décadas: una parte apreciable de las empresas representadas en la dirección de la UIA han desaparecido de la vida fabril. El fenómeno parece bastante generalizado; se repite en diversos casos observados en las dos élites generacionales y abarca, incluso, la experiencia de los presidentes de la entidad. El eclipse de Tomba (Colombo), de Piccardo y Cía (Oneto Gaona) y de Mackinnon y Coelho (Coelho), empresas propiedad de los tres principales dirigentes de la UIA cuyas figuras cubren casi todo el medio siglo analizado, es un resultado muy fuerte que se ve acompañado por otros casos similares de empresas y empresarios tradicionales que desaparecieron<sup>7</sup>. No ocurrió lo mismo con todos los dirigentes de la UIA; hubo algunos cuyas empresas retrocedieron respecto al crecimiento industrial y otros con actividades fabriles que siguieron creciendo, pero la extensión del eclipse requiere una explicación que ya fué enunciada en el análisis específico y que ahora conviene concluir.

La sabiduría convencional supone que los industriales tienden a defender, en su accionar político-social, el desarrollo de la industria en su conjunto. Cuando la experiencia demuestra que eso no ocurre, como en el caso argentino, la sabiduría convencional retrocede hasta una posición que supone que esos empresarios, al menos, defenderán, por razones egoístas pero comprensibles, el crecimiento de sus propias empresas. Si la UIA contaba con cierto grado de poder, resulta evidente que debería lograr las medidas necesarias para el crecimiento y consolidación de los intereses representados en su dirección. Cómo eso no ocurrió, es imprescindible explicar la realidad con otros criterios puesto que los resultados

---

<sup>7</sup> Entre los casos tradicionales se cuentan Campomar (Campomar), Tamet (Tornquist), Inchauspe (Sangiácomo) y Selsa (del Sel), a los que se deben agregar otros recientes como Terrabussi (Montagna) que fue vendida a una multinacional y Papelera Jujuy que está en Jujuy. El hecho que esas empresas hayan estado en la dirección de la UIA (a través de sus dueños) ofrece uno de los ejemplos más curiosos de un grupo social que no parece preocupado por (ni es exitoso en) la expansión de sus actividades fabriles.

no pueden negarse a partir de postulados establecidos previamente. Es decir, debe verificarse la idea consistente en que esos propietarios defenderían siempre el crecimiento de sus establecimientos.

La experiencia de algunos casos ya estudiados (KOROL, GUTIERREZ, 1988, SCHVARZER, 1984, 1989, 1996), aunque insuficientes, permiten esbozar una hipótesis que requiere todavía de confirmaciones pero que es coherente con lo conocido sobre la industria argentina así como con las conclusiones encontradas en el estudio de la UIA. En la medida en que los empresarios argentinos instalaron fábricas como parte de actividades económicas muy diversificadas, pusieron especial atención a las rentabilidades relativas de los distintos sectores en los que operaban; cuando la expansión industrial resultaba sumamente rentable, como a fines del siglo pasado o a mediados de la década del treinta, invirtieron en instalaciones fabriles generalmente muy grandes con el objeto de controlar el mercado puesto a su disposición. La experiencia de los ingenios azucareros en la década de 1880-1890, de los frigoríficos poco después, de la cerveza, los textiles o algunas actividades metalúrgicas, señala la repetición de un mismo modelo de comportamiento: instalación de grandes plantas que rápidamente saturan el mercado, impidiendo la entrada de otros competidores. Esa lógica incluía un aspecto perverso en la medida en que recortaba la posibilidad de que esas actividades se expandieran por esa misma limitación de su demanda. Los ingenios no podían exportar al mercado mundial, por distintas razones, y necesitaron formar de un cártel para distribuirse el mercado interno; los frigoríficos no fueron capaces de superar las limitaciones del mercado inglés, prácticamente el único que aceptaba nuestras carnes, y ensayaron las mismas formas de organización cartelizada para repartirlo; y lo mismo ocurrió con otras ramas fabriles. Ya en 1919 Juan B Justo mostraba en su trabajo parlamentario que había numerosas ramas trustificadas (INFORME..., 1919) y poco propensas, por lo tanto, a nuevas inversiones productivas. La importancia de las instalaciones fabriles existentes, y su elevada rentabilidad, se acomodaban a una actitud pasiva una vez que estaban instaladas. Sus propietarios no quedaban obligados a invertir en el mismo sector y podían trasladar sus beneficios a otras actividades, no siempre industriales con una facilidad que disminuía cualquier presión objetiva por un mayor desarrollo industrial.

A mediados de la década del treinta se produjo una nueva ola de inversiones, muchas veces encarada por los mismos empresarios ya instalados en el país, que rápidamente encontró limitaciones en el tamaño del mercado interno.



Si a comienzos del siglo, la inmigración masiva aportaba un crecimiento rápido de la demanda por el mero crecimiento de la población, la experiencia ya no era la misma cuando el proceso quedó limitado a la progresión demográfica natural más los estímulos derivados del lento incremento del ingreso per capita. Y, nuevamente, el tamaño de las empresas instaladas resultó superior a la capacidad de absorción del mercado.

El fenómeno se disimuló durante los años finales de la década de treinta y la Segunda Guerra Mundial, por el cierre total de las importaciones. Esos fueron los últimos años de auge de grandes sectores de la industria local que a partir de entonces se encontraron sólo con una demanda que crecía a ritmo vegetativo, demasiado escaso para impulsar su crecimiento. Para peor, el desgaste de los equipos productivos, sobre utilizados en el período de la guerra, exigía inversiones masivas de reposición y modernización que enfrentaban dos limitaciones esenciales: la escasez de divisas para importar bienes de capital y el escaso estímulo del mercado disponible. Los procesos de redistribución del ingreso inmediatamente posteriores a la guerra permitieron ciertos crecimientos sectoriales pero por períodos demasiado breves como para modificar la estructura ya existente de ciertas ramas tradicionales (textiles, madera, metalurgia liviana, etc). En consecuencia, desde alrededor de 1950 se nota el estancamiento de un variado núcleo de sectores industriales incapaces de expandirse ya sea por limitaciones del consumo local como por el surgimiento de ofertas competitivas; la lenta evolución del sector textil, o la desaparición de numerosas plantas de soda frente a la competencia de las nuevas bebidas gaseosas, constituyen ejemplos claros de esas actitudes. Los empresarios instalados en esos sectores, que se corresponden en general con los dirigentes de la UIA, parecen optar, en los hechos, por una estrategia de conservación que consiste en seguir en actividad pero reduciendo al mínimo las inversiones necesarias para el proceso fabril. Con el transcurso del tiempo, esas empresas se fueron convirtiendo en obsoletas, desde el punto de vista tecnológico y productivo, aunque no necesariamente poco rentables. Precisamente, el mero hecho de que trabajaran con equipos ya totalmente amortizados permitía obtener un beneficio adicional sobre un capital muy pequeño; en cierta forma, la misma lógica operativa de esos grupos les posibilitaba extraer lo que puede denominarse una renta de obsolescencia que duró mientras su posición de control en el mercado interno les permitió mantenerse en actividad.

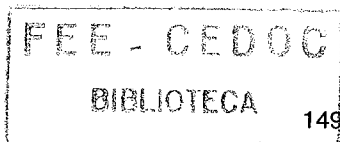
En determinado momento, dependiente de las condiciones de evolución de cada empresa o sector, las posibilidades abiertas a la decisión patronal eran

muy simples: invertir en la instalación de una nueva empresa en esa misma actividad, reemplazando los equipos obsoletos, o cerrar la existente que ya no era rentable. La decisión final dependía del beneficio posible de la nueva inversión corregido por el riesgo involucrado en la decisión. Si la rentabilidad estimada no era satisfactoria -respecto a los patrones dominantes-, o el riesgo previsto muy elevado, resultaba más conveniente cerrar la antigua empresa que iniciar el ciclo en condiciones adecuadas de producción.

Los ejemplos en este sentido son múltiples. Los grandes frigoríficos locales cerraron sus plantas, ya totalmente obsoletas, hacia la década del sesenta; la misma evolución se repite con numerosos ingenios azucareros, con empresas textiles, metalúrgicas y hasta con las compañías de electricidad y de ferrocarriles que prefirieron vender al Estado nacional sus gastados activos productivos antes que encarar su renovación. En buena parte de los casos, el Estado se hace cargo de las instalaciones, ya sea por razones de servicio público o para sostener el empleo, pagando los costos de una obsolescencia que pocas veces se muestra capaz de superar.

Aplicando esas estrategias, los empresarios han perdido una empresa pero no su capital. Este ya fué extraído de ella a través de los años, vía la amortización, o recuperado por la venta de las instalaciones, para ser invertido en otras actividades, dentro o fuera del país; y, a veces, simplemente al consumo conspicuo. La utilización abusiva de esas antiguas instalaciones industriales no se diferencia mucho de la conocida en sectores primarios, como la minería o el agro, caracterizados por la explotación intensiva hasta el agotamiento del recurso natural. En el momento en que la empresa obsoleta ha dado todo lo que podía, en términos de beneficios a sus propietarios, puede ser cerrada sin mayores costos, de la misma manera que se abandona un yacimiento agotado o un campo yermo. La empresa ha muerto pero su propietario puede continuar gozando de la riqueza y hasta del poder.

Este fenómeno presenta una diferencia central con los modelos clásicos de desarrollo. Los procesos exitosos de industrialización se definen, entre otras cosas, por la renovación de las instalaciones productivas a lo largo del tiempo. Esa renovación puede producirse dentro de la misma rama o iniciarse en otra; en el primer caso genera un proceso de profundización productiva mientras que en el segundo permite la coexistencia de sectores más o menos obsoletos con los nuevos y dinámicos. Esos fenómenos permiten, por ejemplo, que pueda desarrollarse la electrónica mientras desaparece la textil, o mientras se acomodan, dentro de un mismo mercado, áreas deprimi-



das junto a otras en expansión como producto de esos diferentes dinamismos sectoriales. En nuestro país, en cambio, el proceso de renovación -cuando existió- no resultó lo suficientemente intenso como para impulsar a la industria por el camino del desarrollo autosostenido. En su lugar, la presencia de amplios sectores que llegaron a un estado de obsolescencia permitió el estancamiento relativo y hasta el retroceso, en algunos casos, desde el punto de vista macroeconómico.

En este punto, la microeconomía se separa de la visión macroeconómica porque esa falla, que afectó a la experiencia vital de la nación como un todo, no resultó igualmente negativa para los empresarios correspondientes. Estos pudieron sobrevivir mientras derivaban los beneficios hacia otras actividades o, simplemente, los destinaban al consumo ostentoso. Se explica así que terminaran confundiendo su interés personal con el progreso social y que utilizaran su poder político-social para facilitar su reconversión de actividades.

En distintos lugares de nuestro territorio subsisten instalaciones industriales obsoletas que permanecen como ejemplo del grado de explotación al que fueron sometidas mientras resultaban rentables para sus propietarios. En la mayoría de los casos terminaron por cerrarse frente a la competencia externa alentada por las políticas recientes. El desafío de la competencia no las estimuló al cambio; prefirieron cerrar antes que luchar. Muchas de esas instalaciones fueron reacondicionadas para otros fines útiles -desde universidades hasta supermercados- y apenas conservan su antiguo nombre como recuerdo de otras épocas. Algunas veces, esas denominaciones coinciden con el apellido de los fundadores de esos emporios cuyos herederos se dedican, hoy, a otras actividades. La primera generación permaneció en su presente que es nuestro pasado; la segunda sólo mira con recuerdos y nostalgias a ese mismo pasado. Pero no se plantea el futuro en relación con el progreso industrial; el propio y el de la nación.

Un dirigente de la UIA, que no accedió a los máximos escalones de decisión en la entidad, pero que conoció su dinámica interna, afirmaba ya a comienzos de los setenta que la Argentina era un país "sin clase dirigente industrial". Julio Gotheil - de él se trata- agregaba que "las clases representativas de intereses económicos no están en condiciones de dirigir al país"; "nuestra industria no nos ha dado hasta ahora...una nueva clase dirigente asociada a la suerte del país" (*La Opinión*, 2-9-72). Su opinión confirma lo expuesto más arriba: la mayoría de los hombres que dirigieron a la UIA fueron empresarios del pasado,

por su ubicación histórica y sus perspectivas. El desarrollo de la industria argentina es una tarea que todavía está por hacer y para lo cual se necesita otra clase de dirigentes que la observada en estas páginas. Pero aquí se trató de describir a esos personajes y no diseñar un rumbo para el futuro que es otra cuestión. Aunque entender el pasado puede constituir un criterio adicional para imaginar mejor los caminos del porvenir; especialmente, para saber qué es lo que no debe repetirse para no caer en la misma frustración.

## Bibliografía

- ALBERTI, G, GOLBERT, L, ACUÑA, C. (1984). Intereses industriales y gobernabilidad democrática en la Argentina. **Boletín Techint**, Buenos Aires, oct.
- CÚNEO, D. (1967). **Comportamiento y crisis de la clase empresaria**. Buenos Aires: Pleamar.
- GUERRERO, A. (1944). **La industria argentina**. Buenos Aires.
- IMAZ, J. L. (1964). **Los que mandam**. Buenos Aires: Eudeba.
- INFORME de la Comisión Investigadora de los trusts. (1919). Buenos Aires: Cámara de Diputados de la Nación/ Comisión Investigadora de los Trusts.
- KOROL, J. C. , GUTIERREZ, L. (1988). La fábrica Argentina de Alpagartas. **Desarrollo Económico**, Buenos Aires: IDES, n.111.
- SÁBATO, J, SCHVARZER, J. (1983). **Funcionamiento de la economía y poder político en la Argentina**: trabas para la democracia.
- SÁBATO, J, SCHVARZER, J. (1988). Funcionamiento de la economía y poder político en la Argentina: trabas para la democracia. In: SÁBATO, J. F. **La clase dominante argentina**: formación y características. Buenos Aires: CISEA/ Grupo Editor Latinoamericano.
- SÁBATO, J. F. (1988). **La clase dominante argentina**: formación y características. Buenos Aires: CISEA/ Grupo Editor Latinoamericano.
- SCHVARZER, J. (1984). **La política económica de Martínez de Hoz**. Buenos Aires: Hyspamerica.
- SCHVARZER, J. (1989). **Bunge y born**: crecimiento y diversificación de un grupo económico. Buenos Aires: CISEA/ Grupo Editor Latinoamericano.

- SCHVARZER, J. (1990). **Estructura y comportamiento de las grandes corporaciones empresarias argentinas (1955-1983):** un estudio 'desde adentro' para analizar su relación con el sistema político. Buenos Aires: CISEA. (mimeo).
- SCHVARZER, J. (1991). **Un modelo sin retorno.** Buenos Aires: CISEA/ Imago Mundi.
- SCHVARZER, J. (1996). **La industria que suspimos conseguir:** una historia político social de la industria argentina. Buenos Aires: Planeta.

## Abstract

"Unión Industrial Argentina" (Argentine's Industrial Union) is a traditional institution, established in 1887, and is one of the most powerful organizations of the local entrepreneurs. The analysis of its organization, of the way it is conducted, and of its activities reveals that it has worked as a *club*, expressing only a reduced group of entrepreneurs, linked to the dominant local class, and having little interest in industrial development, due both to its range of activities and to the ideology it has taken over during its history. These elements give it a notable inertia up to now.